

BEKEN(D) TALENT

Danielle Krekels

Beken(d) talent

Ken je KernTalenten en maak de juiste keuze
voor je studie, je werk en je leven.

Standaard Uitgeverij

Voor Wouter en Bram

© 2012 Standaard Uitgeverij / WPG Uitgevers België nv, Mechelsesteenweg 203,
B-2018 Antwerpen en Danielle Krekels
www.standaarduitgeverij.be
info@standaarduitgeverij.be

Vertegenwoordiging in Nederland
WPG Uitgevers België
Herengracht 370/372
NL-1016 CH Amsterdam

Omslagontwerp: Make-up

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ondanks alle zorg die aan de samenstelling van de uitgave werd besteed, kan de redactie of de auteur noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout die in deze publicatie zou kunnen voorkomen.

ISBN 978 90 02 25218 1
D/2012/0034/442
NUR 770

Inhoud

INLEIDING 7

HOOFDSTUK 1: KERNTALENTEN 11

- Geen momentopname 13
- Negen verschillen met andere persoonlijkheidstesten 15
- Natuur of opvoeding 19
- Onderscheid met talenten, competenties en vaardigheden 27
- Werken met sterktes of zwaktes? 29
- De droom van mama, de wens van papa? 31
- 23 speelgoedgroepen leiden tot deze 23 KernTalenten 33
- Wat doe je met je KernTalenten? 41

HOOFDSTUK 2: GECOMBINEERDE KERNTALENTEN EN HUN BETEKENIS 51

- Creativiteit 51
- Wetenschappers 59
- Manager, directeur, ondernemer of leider 67
- Informatiedelers, showbeesten en acteurs 76
- Scouts, voetballers en ganzenborders 83
- Sympathie, empathie en aanpassingsvermogen 86
- Generalistische experts of specialistische generalisten 93
- Doorzettingsvermogen, competitiviteit, focus 96

HOOFDSTUK 3: BV'S 101

- Herman Brusselmans 101
- Jan Leyers 106
- Geert Van Hecke 113
- Fons Leroy 117
- Paul de Leeuw 125

Els Dottermans	130
Sabine Appelmans	136
Inge Vervotte	141
Jean-Jacques Cassiman	147
Dirk Draulans	154
Jo Lemaire	164
Goedele Liekens	171
Murielle Scherre	176
Roger Blanpain	179

HOOFDSTUK 4: IQ, PETERPRINCIPLE EN DEMOTIVATIENIVEAU 191

IQ	191
Peterprinciple	201
Demotivatienniveau	202

BESLUIT, INTERESSANTE LINKS, LITERATUURLIJST EN DANKWOORD 205

INLEIDING

De KernTalentedmethode legt het verband bloot tussen je favoriete kinderspeelgoed en je meest fundamentele talenten, je aangeboren KernTalented. De methode is uniek en accuraat, ze is eenvoudig en snel toe te passen. Het levert je een *road map* op die je kunt raadplegen bij elk kruispunt waar je in je leven voor staat.

Als professional in de wereld van werving en selectie hoorde ik vaak de zinsnede 'als kind deed ik dat ook al'. Het was een traag gerijpte aha-erlebnis. Vanaf toen begon ik systematisch aan elke kandidaat te vragen wat hij als kind in zijn vrije tijd het allerliefste deed. Ik zag het verband tussen het favoriete speelgoed en de geliefkoosde spelletjes, sport en activiteiten van een kind tussen vier en twaalf jaar oud en de KernTalented die iemand bezit. Een kind is in die leeftijdsfase helemaal zichzelf en gaat enkel bij zichzelf te rade als hij mag kiezen wat hij in zijn eigen vrije tijd het liefste doet. Zodra dat inzicht gerijpt was en ik die link ook in de praktijk had ontdekt, begon het monnikenwerk: uitzoeken welk spel, welke activiteit, welk speelgoed en welke interesse precies waarvoor staan, voor welke karaktertrek.

Ik raakte meer en meer begeistert. Ondertussen staat de KernTalentedmethode op de kaart en ben ik klaar om ze los te laten op het grote publiek. Elk mens kent immers maar beter zijn eigen KernTalented. Dat ligt niet zo voor de hand als je zou denken. Wie kan zo spontaan vijf, tien of vijftien van zijn KernTalented opsommen? Uit mijn ervaring weet ik dat de meeste mensen niet verder komen dan vier of vijf. En wat met de KernTalented die we minder of niet hebben? Hoe beïnvloeden ze elkaar en maken ze ons tot de unieke persoonlijkheid die we zijn?

Een verkeerde keuze is vaak pijnlijk en duur. Inzicht in je sterke, je halve en je kleine KernTalenten is verhelderend bij het maken van keuzes. De methode helpt je de juiste studie, sector, bedrijf of job te kiezen. Is het verstandig om in te gaan op een promotievoorstel? Welke taken passen echt goed bij mij en welke niet? Welke opleidingen vervelen me en welke zijn werkelijk verrijkend? Naast hulp bij het kiezen verschaft de methode ook heel wat inzichten in menselijke relaties. Het kennen van elkaars KernTalenten is een eyeopener en haalt de angel uit dagelijkse ergernissen. Wat voor de ene persoon evident is, blijkt voor de andere een helse opdracht. Wat vaak als ‘slechte wil’ wordt gecatalogeerd, blijkt een klein KernTalent te zijn. De moeite om dit kleine KernTalent te ontwikkelen staat niet in verhouding tot de resultaten. Inzicht en begrip daarentegen helpen te relativëren. De toepassingsmogelijkheden zijn enorm, zowel op professioneel als persoonlijk vlak.

Het is mijn droom om alle organisaties die menselijke arbeid inschakelen en alle mensen die keuzes moeten maken, te helpen door middel van correcte KernTalentenanalyses. Ik geef toe dat deze opzet nogal ambitieus is, want voor een accuraat zelfinzicht moet je al je KernTalenten, dus ook je minder sterke en zelfs je kleine, kennen mét hun onderlinge verhouding en de weging ervan. Zelfs als we iedereen slechts tonen wat zijn sterke KernTalenten zijn als elementen die afgevinkt moeten worden bij belangrijke keuzes, is het noodzakelijk dat we precies te weten komen welke kerncompetenties in elke studie, beroep of job noodzakelijk zijn om ze met goed gevolg te kunnen uitvoeren. Vervolgens moeten we daar dan de passende KernTalenten aan koppelen. Heel wat werk aan de winkel dus.

Het analyseren is echt specialistenwerk. Daarstraks zei ik dat de methode eenvoudig is. Dat is ze ook voor de kandidaat die een vragenlijst voorgeschiedt krijgt. Een halfuur tijd kost het gemiddeld om die in te vullen. Om precies te zijn: we schotelen je een vragenlijst voor met ruim 150 voorbeelden van kinderspeelgoed, spelletjes, activiteiten en interesses. Die vul je in door een kruisje te zetten op de lijn tussen ‘hekel’ en ‘dolgraag’. Elke score wordt achter de schermen aan een KernTalent

toegewezen. Er zijn er 23. Zo meten we exact hoe graag, minder graag of helemaal niet graag je iets deed en brengen we meteen jouw specifieke KernTalentenconstellatie in kaart. Het resultaat interpreteren is echter heel wat complexer. Het ene KernTalent beïnvloedt het andere en de combinaties liggen niet meteen voor de hand. Alleen een goed getrainde analist is in staat om een juiste en volledige interpretatie te maken aan de hand van jouw exacte scores op de 23 speelgoedclusters. Een goed gestructureerd diepte-interview brengt je opvoeding, levensgebeurtenissen, opleiding, milieu en kansen in kaart. De analist combineert deze twee delen om precies te weten hoe je bent, wat je graag zou willen doen en wat je ogen doet blinken. Probeer dus niet zelf aan de slag te gaan. Wat ik wil vermijden, is dat mensen keuzes maken op basis van een onjuiste analyse.

Er zijn verder ook altijd mensen die zich anders proberen voor te doen dan ze echt zijn, om welke reden dan ook, en de vragenlijst niet juist invullen. Een ervaren analist merkt onmiddellijk dat iemand niet authentiek is door de inconsistenties in de resultaten van de eerste interpretatie van alle KernTalenten en zijn eigen verhaal achteraf.

Overigens: het invullen van de KernTalentenvragenlijst mag je nooit door je ouders laten doen. Zij weten immers vaak niet wat je echt heel graag deed. Het is niet omdat je iets heel vaak deed, dat je het ook heel fijn vond. Je ging misschien jaren naar de muziekschool om je ouders plezier te doen, zonder echte interesse in muziek op die jonge leeftijd.

De veertien BV's die graag meewerkten aan dit boek, waren een voor een verwonderd én enthousiast over de juistheid van hun analyse. Ze zagen er geen graten in om de resultaten van hun analyse openbaar te maken. Ze zijn wie ze zijn, ze kennen zichzelf goed genoeg en leven en werken al zoveel jaren vanuit hun sterktes. Ongetwijfeld is dat een reden waarom ze uitmunten in wat ze doen.

BEKEN(D) TALENT

*Als je geen spar kunt zijn op de top van de rots, wees dan een struik in het dal.
Maar wees dan het beste struikje langs de kant van de beek.
Kun je geen boom zijn, wees dan een struik.
Kun je geen snelweg zijn, wees dan een pad.
Kun je de zon niet zijn, wees dan een ster.
Groot of klein, dik of dun, mooi of lelijk, arm of rijk,
Munt uit... in wat je ook bent.
Het bos zou stil zijn als alleen de mooiste vogels fluiten.*

Uit: www.onaantrekkelijk.be/startpaginavolledig.html

KERNTALENTEN

KernTalenten zijn jouw aard, potentieel en intrinsieke motivatie. Het zijn je sterktes en zwaktes die aangeven wat je graag doet en op welke manier. Al jouw KernTalenten samen geven een prima zicht op jouw fundamentele aanleg en daarbovenop leggen ze jouw ‘goesting’ bloot om bepaalde zaken te willen kunnen. We halen ze uit jouw favoriete kinderactiviteiten, interesses, spelletjes en speelgoed tussen circa vier jaar en het begin van je puberteit.

Jouw KernTalenten zijn de onontbeerlijke eigenschappen waarmee je je realistische dromen in vervulling kunt doen gaan. ‘Realistisch’ omdat ook jouw potentieel wordt aangegeven. Jouw sterke KernTalenten zijn je levenslange bron van positieve krachten waaruit je kunt putten. Jouw kleine KernTalenten en sommige combinaties geven je grenzen aan. Als je tegen je eigen essenties ingaat, ken je meteen de oorzaak van potentiële mislukkingen. Daarom noemen we jouw complete KernTalentenconstellatie de blauwdruk van je persoonlijkheid: ze toont jou als die ene unieke persoon met die speciale combinatie van eigenschappen.

KernTalenten tonen zowel jouw genetische aanleg, de dingen die in je DNA zitten, je aard (*nature*), als de dingen die je al op zeer jonge leeftijd (nul tot drie jaar) hebt geleerd en meegekregen (*nurture*). Alle KernTalenten samen laten de aard van het beestje zien. KernTalenten liggen nog onder je laag van klassieke talenten, competenties of vaardigheden. Als we spreken over een talenknobbel, wiskundig, voetbal-, tennis-, teken- of muziektalent, hebben we het over wat je goed zou kunnen doen. Maar het zegt nog niets over hoe graag je die talenten wilt ontwikkelen, en ook niet of ze passen bij de rest van je karakter.

KernTalenten zeggen hoe je als mens in zijn geheel in elkaar zit, hoe graag je jouw talenten wilt ontwikkelen en welke vaardigheden je graag en op welke manier wilt verwerven. Hoe sterker het KernTalent waarop je een beroep kunt doen om iets aan te leren, hoe groter jouw goesting om dat te doen. Hoe kleiner het KernTalent, hoe meer moeite je moet doen en hoe harder je jezelf zult moeten disciplineren. Motivatie kan ook indirect worden opgewekt: ‘ik wil dit diploma halen om mijn ouders een plezier te doen’ kan evengoed een sterke drijfveer zijn. Ze komt dan alleen niet uit jezelf en het kost je meer moeite om dit voornemen tot een goed einde te brengen. Eigenlijk geeft iets doen waar je niet voor in de wieg bent gelegd je geen positieve energie, je komt er niet van in je ‘flow’.

De 23 KernTalenten die we gebruiken, zijn uit de praktijk gekomen: aan elke groep van soortgelijk kinderspeelgoed, spelletjes, activiteiten en interesses werd een bepaald KernTalent gekoppeld.

Elk KernTalent bestaat uit verschillende componenten. Componenten kunnen klassieke talenten zijn, (kern)competenties, vaardigheden, eigenschappen, karaktertrekken en kernkwaliteiten. Sommige componenten komen in verschillende KernTalenten terug. ‘Oog voor detail’ bijvoorbeeld komt bij vier KernTalenten terug. Als je op die vier KernTalenten hoog scoort, weten we dat je een perfectionist bent. Van nature, niet uit faalangst of onzekerheid.

De betekenis van elk KernTalent, maar ook van elke component, wordt beïnvloed door je score op andere KernTalenten. ‘Oog voor detail’ op het gebied van artistieke schoonheid, gekoppeld aan een hoog entertainers- en showgehalte bijvoorbeeld, zal ons duidelijk maken dat elk detail op het gebied van kleur, vorm en schoonheid voor jou af moet zijn als je weet dat anderen je zien.

Het is evident dat een heel sociaal kind het heerlijk vindt om samen met anderen te zijn. Een heel actief sociaal kind zal het heerlijk vinden om actieve dingen samen met anderen te doen. Een heel sociaal actief

leiderstypen zal het heerlijk vinden om met een groepje kinderen actieve dingen te doen waarbij hij het voortouw neemt.

En als je helemaal geen speelgoed had?

Vier arme meisjes, zelfde ouders, zelfde omgeving, oorlogstijd, geen speelgoed. Veel bomen in de buurt. De ene breekt een takje van een boom en maakt er 'iets nuttigs' mee. Het tweede meisje breekt eenzelfde soort takje van een boom en maakt er 'een mooie tekening in het zand' mee. Nummer drie breekt ook een takje af en beeldt zich in dat het een autootje is, tekent een racecircuit op de grond en amuseert zich ermee om – 'broem-broem' – het imaginaire autootje over het circuit te jagen. Dochtertje vier ten slotte klimt in een boom en bouwt een boomhut met alle takken die ze kan vinden. Viermaal hetzelfde speelgoed, vier verschillende KernTalenten.

Herman Brusselmans was er heilig van overtuigd dat je als kind enkel maar kon spelen met wat je aan speelgoed had, of wat je ouders zeiden dat je moest spelen of doen. Hij vertelde me ook dat er in zijn ouderlijk huis geen boek te bespeuren was. Dat het dus een ongelooflijk toeval was dat hij schrijver is geworden. Hoe graag las hij als kind? Doodgraag. En thuis geen boek te bekennen. Elk boek dat hij elders tegenkwam werd verslonden. Het eraan gekoppelde KernTalent 'proactieve theoretische kennisverwerving in de breedte' is een van zijn allersterkste KernTalenten. Zijn drang om dit heel sterke stuk van zijn aard, potentieel en goesting, een uitweg te laten vinden, bleek dus als kind al onverbiddelijk.

GEEN MOMENTOPNAME

In die acht jaar lange tijd tussen circa vier en twaalfjaar oud, in de uren dat je zelf mag kiezen om te spelen wat je wilt, zijn je vriendjes diegenen die iets wat jij leuk vindt ook fijn vinden. Anders zijn het geen vriendjes. Je moet minstens één ding samen leuk vinden, anders is er geen basis voor kindervriendschap. De kinderen van onze beste vrienden

den zijn jammer genoeg niet vaak elkaars beste vrienden, hoezeer we dat ook proberen te stimuleren.

Het verklaart ook waarom nichtjes of neefjes met vijf jaar verschil soms beter met elkaar opschieten dan familieleden van dezelfde leeftijd. Dezelfde leeftijd, een hechte vriendschap tussen ouders met veel wederzijdse contacten tussen de gezinnen, dezelfde normen en waarden, dezelfde activiteiten die worden gestimuleerd: het is allemaal niet voldoende om levenslang vrienden te blijven. Het kan, maar dan ligt het niet daaraan, maar aan de klik tussen karakters.

Bij het volwassen worden ontwikkel je niet alleen je sterke KernTalenten, maar laat je je kleine ook liever terzijde, want daar heb je geen tijd voor. En tijd is voor iedereen een kwestie van prioriteit, altijd. Ook je overtuigingen groeien, je gedrag wordt beïnvloed door aangeleerde en aanvaarde normen en waarden en door wat de buitenwereld van jou verwacht, en je dromen krijgen meer vorm.

In je puberteit verandert er in een relatief korte periode ontzettend veel in je hersens. Onder invloed van hormonen ga je van alles uitproberen en vind je jezelf vaak niet meer terug in die storm van persoonlijkheidsveranderingen. Maar zijn dit wel echte persoonlijkheidsveranderingen of eerder gedragsveranderingen? Je komt met veel nieuwe dingen, mensen en visies in contact. Je experimenteert misschien zelfs met dingen waarvoor je je achteraf schaamt of waarvan je constateert dat die totaal niet bij je passen. Verandert de aard van het beestje wel? De manier waarop die wordt geuit zeker wel. Maar is iemand plots niet meer creatief? Niet meer tactisch denkend? Niet meer competitief? Niet meer sociaal?

Sommige studenten aan de universiteit of hogeschool organiseren met veel plezier allerlei evenementen en blijken toch niet hoog te scoren op het KernTalent 'sociale organisatie'. Een klein KernTalent betekent echter niet dat je iets niet kunt, maar wel dat je er minder behoefte aan hebt dit kwijt te kunnen. Zo iemand kan het heel leuk vinden als stu-

dent allerlei fuiven te organiseren, maar als het geen sterk KernTalent is, zal hij er geen traan om laten als hem later op het werk niet wordt gevraagd het personeelsfeest te organiseren. Tof als ze het hem vragen, maar geen reden om van job te veranderen als hij dit niet mag doen.

NEGEN VERSCHILLEN MET ANDERE PERSOONLIJKHEIDSTESTEN

1. KernTalenten worden bepaald **in tempore non suspecto**, in een niet-verdachte tijd. Als meisje of jongetje vanaf een jaar of vier tot net voor de puberteit speelde je gewoon wat jij leuk vond. Zomaar. Zonder bijgedachten.
2. Het gaat over een **zeer lange periode**, acht jaar, die als basis wordt gebruikt. Het is geen momentopname, wel een weergave van dingen die je echt fijn vond gedurende een flink lange termijn, waardoor de invloed van de ‘luim van de dag’ sterk wordt geminimaliseerd. Ze is ook lang genoeg om de kans te hebben gehad minimaal één voorbeeld uit elk van de 23 speelgoedclusters op een of andere manier tegen te zijn gekomen of om ze zelf vorm te hebben kunnen geven met wat er dan ook voorhanden was.
3. Het gaat hier om **effectief bewezen gedrag**. Het is niet ‘virtueel’. De vraag is niet wat je zou doen, maar wat je echt hebt gedaan, dus niet ‘wat als...’ of andere hypothetische vragen. De kans op misinterpretaties of misverstanden is hierdoor meteen een pak kleiner.
4. De KernTalentenmethodiek is **seks-, ras-, taal- en opvoedings-neutraal**. Natuurlijk is het van fundamenteel belang dat je bij een vertaling precies weet hoe elk soort speelgoed of iets dergelijks in die andere taal precies wordt genoemd. En omgekeerd: welk KernTalent hoort bij welk spel in een andere cultuur? Het is de bedoeling van het kind die bepaalt wat de uiteindelijke betekenis als KernTalent is van een stuk speelgoed of spel.

5. Je moet **geen vooropleiding** hebben gehad om de vragenlijst te kunnen beantwoorden. Iedereen is ooit kind geweest en iedereen heeft voorkeuren gehad voor bepaald speelgoed, bepaalde spelletjes en activiteiten of had bepaalde sterke of minder sterke interesses. Sommigen zeggen me dat het erg moeilijk is zich dat op latere leeftijd allemaal te herinneren, maar met onze vragenlijst waarin zoveel voorbeelden worden opgesomd, is het kinderspel. Dingen die je in de vragenlijst ziet staan en die je effectief graag deed, komen al snel weer voor je geestesoog, zeker – en juist dán – als je ze toen echt héél prettig vond.
6. Je wordt **niet vergeleken met anderen, met ontwikkelingsgelijken (peers)**. Jouw KernTalentenconstellatie gaat over jou en over jou alleen, niet over jou ten opzichte van anderen. In de selectie van mensen voor bepaalde jobs, waarbij je met meerdere kandidaten voor één job solliciteert, kunnen de KernTalentenconstellaties van de verschillende kandidaten uiteraard wel degelijk naast elkaar worden gelegd, al zullen dan ook nog veel andere elementen meespelen (zoals intelligentie, opleiding, talenkennis, vaardigheden, ervaring, diploma's). Maar als instrument tot zelfinzicht en/of om goed gefundeerde keuzes te maken, speelt deze vergelijking met anderen totaal geen rol.
7. Het is een zeer **positieve benadering** van je persoonlijkheid, ook al biedt de methode zowel een zicht op je leemtes (*gaps*) als op je sterktes. De KernTalentenmethode is het enige systeem dat zowel *gaps* als *appreciative inquiry (AI)*, een waarderende benadering en ondervraging, combineert in één test en dat een resultaat biedt dat ondersteund wordt door de kandidaat zelf. Al legt de methode wel degelijk ook je kleine KernTalenten bloot en dus waar je van nature minder toe geneigd bent, wat je meer inspanning zal kosten, waar je minder voor getalenteerd en gemotiveerd bent. Maar we werken met deze methodiek precies om keuzes te kunnen maken die vooral je sterke KernTalenten aanspreken, om positieve keuzes te maken en te vermijden te veel een beroep te moeten doen op

wat je niet goed zal afgaan. Jouw sterke KernTalenten zijn jouw hoogstpersoonlijke schatkist en iedereen heeft minstens één sterk KernTalent of een KernTalent dat sterker is dan andere.

8. Het systeem is bij uitstek **objectief en onbevooroordeeld**. Er is geen beïnvloeding mogelijk door de interpretator, de analist. Je vult de vragenlijst op voorhand, thuis en los van de interviewer in. Je kunt altijd extra nuanceren of teruggaan naar de vorige vragen om bij te sturen. Je neemt er zoveel tijd voor als je zelf nodig acht. Je kunt zelfs nog vragen aan je ouders, toenmalige vriendjes, broers of zussen om mee te denken als je er echt niet uit geraakt of heel fel twijfelt. En of ik, als KernTalentenanalist, jou al dan niet sympathiek vind, speelt geen rol. Je KernTalentenconstellatie openbaart jouw persoonlijkheid, punt. Zo heb ik in het verleden al heel wat kandidaten die ik persoonlijk niet bijzonder graag mocht, voorgesteld aan mijn trouwe klanten. Als de KernTalentenconstellatie en de elementen uit het diepte-interview precies aansluiten bij de gevraagde kerncompetenties en andere troeven voor de vacature, zijn het goede kandidaten en kan ik hen met een gerust gemoed objectief aanbevelen en hun kandidatuur volop steunen. Omgekeerd zijn er evengoed mannen en vrouwen die ik niet naar mijn klant liet doorgaan, simpelweg omdat de job niet goed bij hun KernTalentenconstellatie paste, al vond ik ze persoonlijk reuzetoffe lui. Ik wil niet meewerken aan kortetermijnoplossingen. Daar komen alleen maar verdriet, jobhopping om de verkeerde redenen en, op lange termijn, frustraties en ergere miserie van.

9. We werken **niet met typologieën**. De KernTalentenmethode kent geen types, we zijn immers niet gestart vanuit een theoretisch model. De KernTalentenmethode is ons vanuit de praktijk ‘geopenbaard’ en die realiteit is niet volgens types georganiseerd. De betekenis van elk KernTalent en van elke component hangt af van de scores op alle andere KernTalenten en hun componenten. Daarbovenop speelt voor de ontwikkeling ervan ook mee waar en wanneer je door wie en hoe precies werd opgevoed. Dat wordt al-

lemaal veel te veel en veel te complex om in types te kunnen stoppen. Eigenlijk wil ik dat ook niet echt, integendeel. Ik ben altijd teleurgesteld als ik zie bij welke types ik volgens diverse testen word ingedeeld: van een ongeleid projectiel tot niet geschikt voor commerciële functies. Beide oordelen zijn fout. Telkens is er iets te zeggen voor een bepaald stukje van die uitspraak. Ik haat inderdaad de ‘harde’ verkoop en ik heb continu ideeën die me van hot naar haar doen springen, maar ik pas toch niet in de definitie van die hokjes. Ik blijf altijd een mengeling van verschillende types, hoeveel het er ook zijn. Herkenbaar? Voor zover ik weet, past er helemaal niemand precies in een hokje, is er bij iedereen altijd wel een of andere overlapping met andere types of vakjes. Leuk om te doen zo’n test, dat wel. Maar wat moet ik daar dan mee? Indelingen in types dragen volgens mij niet wezenlijk bij tot praktisch bruikbaar zelfinzicht. Ze zijn te oppervlakkig, te beperkt.

‘We denken in algemeenheden maar leven in bijzonderheden.’

Alfred N. Whitehead

Ik weet en erken wel dat het voor grote organisaties handig is om ruwe onderverdelingen voor grote groepen mensen te maken, dat je er de 80-20-regel op kunt toepassen. Maar op individueel vlak behoort je precies altijd tot die groep van twintig procent. Wat betekent dat jij hoogstwaarschijnlijk verkeerd wordt ingeschat. Niet leuk. Je voelt je dan tekortgedaan, het oordeel is immers niet echt juist. Frans C., een van onze analisten die zich specialiseerde als coach voor hoogbegaafden ‘en andere vreemde vogels’, meldde me dat de KTN-methode het enige middel is om snel en accuraat een heel fijn inzicht te krijgen. Waar andere systemen al te snel alles op één hoop gooien, krijg je hier fitnesses te zien die je anders niet kunt onderkennen en dat maakt vaak het verschil.

Alles komt per slot van rekening neer op mensen. Het is uiteindelijk dat éne individu dat het verschil maakt: Gandhi, Thatcher, Julius Caesar, Cleopatra, Machiavelli, Florence Nightingale, Eisenhower, Marie

Curie, Obama, Angela Merkel, ze druk(k)(t)en allemaal hun stempel op de geschiedenis. Producten van hun omgeving? Deels zeker wel, maar nog veel meer van hun eigen persoonlijkheid, die met eigen inzichten aan de slag is gegaan met die omgevingsfactoren.

NATUUR OF OPVOEDING

Jouw 23 KernTalenten worden op basis van jouw favoriete kinderspeelgoed, spelletjes, activiteiten en interesses gedefinieerd. Je speelde namelijk graag met iets omdat dat iets raakte in je natuur. Men denkt vaak dat je iets zult worden omdat het aangeboden speelgoed je daartoe aanzet. Neen dus, het omgekeerde is waar: je speelde heel graag met iets omdat je eigenlijk zo bent. Een kind wordt niet creatief door met Lego te spelen, maar speelt graag met Lego omdat het creatief is. Die Lego (of wat er ook voor doorging in de ogen van dat kind, een stukje hout is even goed) doet een beroep op de aard, het potentieel en de goesting van dat kind om iets nuttigs te maken. Daarom paste dat speelgoed, dat spelletje, die activiteit of die interesse uit je kinderjaren zo goed bij jou: het raakte bij jou een heel gevoelige snaar.

Een mens is voor een flink stuk genetisch bepaald. Met uitstekende voeding en in ideale omstandigheden kun je je lengte optimaal laten ontwikkelen, maar dan houdt het op een gegeven moment toch op. Je blauwe ogen kun je met alle middelen niet van kleur veranderen, net als de meeste fysieke eigenschappen die je hebt. Zo is het ook met karaktereigenschappen. Sommige ervan kun je beïnvloeden, andere weinig of niet.

Heb jij een blauwdruk? Neen? Of maakt deze vraag je boos: hoe durf ik nog maar te denken dat jij niet maakbaar bent? Wel, omdat dat blijkt uit de werkelijkheid. Ik besef heel goed dat dit niet politiek correct klinkt, maar het is wel juist. ‘Ook al ben je een minderheid van één, wat waar is, is waar’, zei Mahatma Gandhi. Of we het nu prettig vinden of niet, onze genen liggen relatief stevig in ons DNA verankerd.

Het verwondert me telkens dat mensen wel vanzelfsprekend aannemen dat ze, ondanks alle moeite die ze ervoor zouden doen, nooit de kleur van hun ogen zullen kunnen veranderen of twintig centimeter groter zullen kunnen worden. Mendels wetten worden vlot aanvaard met betrekking tot andere levende wezens en voor enkele (uiterlijke) kenmerken bij mensen. Geconfronteerd met het idee van begrensde maakbaarheid van karakter of persoonlijkheid, heeft men evenwel de neiging tegen te willen spartelen. Is dat dan zo'n schande?

Geen haar veranderd sinds je kindertijd?

Denk eens aan schoolreünies met klasgenootjes van de lagere school. Je ziet volwassen mannen of vrouwen en wat zijn vaak de eerste kreten? 'Goh, jij bent geen haar veranderd!' Of: 'Ik had je niet herkend met je haar zo, maar je bent nog precies dezelfde.' Blijkbaar zat 'het' er dus al van jongs af in en kwam 'het' er ook al heel jong uit.

Een normaal kind (niet mishandeld, opgesloten of anderszins beperkt in zijn kansen om zich uit te leven) speelt uit eigen beweging als het zelf mag kiezen, in die periode met die dingen die het aanspreken. Dat is zo evident dat je er niet bij stilstaat. Maar wát spreekt het precies aan? En vooral: waarom precies dat? Meer dan tienduizend KernTalentenanalyses¹ maakten duidelijk dat hoe je in elkaar zit, wordt getoond in jouw favoriete bezigheden in de leeftijdsfase tussen drie-vier jaar en het begin van de puberteit. Gemakshalve gebruiken we daarom de grens van circa twaalf jaar. Die dingen of activiteiten die je fijn vond, raakten iets in jouw persoonlijkheid, waardoor je ze graag deed. Een kind dat van nature gevoelig is voor kleuren en vormen zal zich aangetrokken voelen door spullen als kleurstiften, verf of kleurige eindjes touw. Plasticine of modder met kleurstof, stukjes stof of halfedelsteen-tjes, glanzende linten of gekke vormen: de natuurlijke artistieke crea-

¹ Bij ingenieurs, juristen, psychologen, technici, leerkrachten, leerlingen van twaalf jaar, pubers, adolescenten en studenten, evenals bij doctors in de wetenschappen, humanresourcesmedewerkers enzovoort.

tiviteit vindt haar uitweg in dat soort ‘speelgoed’. Een actief en sociaal kind dat graag samenwerkt om een doel te bereiken, voetbalt waarschijnlijk graag. Een strategisch kind dat anderen wil verslaan vindt bijvoorbeeld schaken prettig. Een doorzettend, sterk gefocust kind dat fysiek bezig wil zijn, vindt wielrennen of atletiek leuk. Weet je hoe Google medewerkers aantrekt? Ze mogen verder komen spelen!

Mensen bezitten verschillende eigenschappen in verschillende mate. Er spreken je als kind dus meerdere dingen meer of minder aan. Op die zorgeloze leeftijd ben je simpelweg jezelf, zonder reserve. Je denkt dan niet: ik ga mijn creatieve kant ontwikkelen door met verf en stof te werken. Je vindt dat gewoon plezierig, punt. En zo verraden KernTalenten zich.

Iedereen die meerdere kinderen heeft of uit een nest komt met meerdere kinderen, weet dat alle kinderen verschillen. Ja, zelfs eenenige tweelingen, al is bij hen het verschil wel klein. Ouders die het probeerden, weten dat het allesbehalve evident is kinderen met iets bezig te laten zijn dat hen niet aanspreekt. Probeer maar eens een echt meisje te maken van een gemankeerde jongen, of van een voorzichtig en heel oppassend jongetje een durfal, of om je kind boeken te laten lezen als dat hem niet interesseert. Het is natuurlijk vanzelfsprekend in onze maatschappij dat iedereen bepaalde vaardigheden verwerft om zijn mannetje te kunnen staan – ik denk aan leren lezen en schrijven – maar we hebben geen tien miljoen kunstenaars in België nodig, of tien miljoen orthopedisch chirurgen. Vandaag een keuze maken voor een bepaald beroep alleen maar omdat er daarvoor een tekort is aan werkkrachten of binnenkort een tekort wordt verwacht, is volgens mij fout.

Misschien geloof je dat dit allemaal wel klopt, maar zelfs na een uitgebreid onderzoek zie je niet meteen een beroep dat echt bij je past. Wel, waarom vind je het dan zelf niet uit? Mijn eigen job, de coördinatie van selectieopdrachten voor ingenieurs, is een niet-bestaand beroep. Ik heb het voor mezelf ontworpen, praktisch volledig aansluitend bij en geheel gebruik makend van mijn eigen KernTalentenconstellatie. Niet

iedereen wil of kan dit misschien zomaar doen, maar het is wél wezenlijk dat je een keuze maakt die je zoveel mogelijk de kans geeft om van je sterke KernTalenten gebruik te maken én die je zo weinig mogelijk dwingt je kleine KernTalenten aan te spreken.

Je kunt alles worden, als je maar wilt

Met veel enthousiasme strijd ik tegen het adagium dat je ‘moet werken aan je zwakke punten’. Waarom zou je dat in hemelsnaam doen? Om met veel bloed, zweet en tranen tot een middelmatig niveau door te stoten en daar te constateren dat je glimlachend wordt voorbijgefietst door iemand die er wel talent, zin en aanleg voor heeft? Beseffend bovendien dat je altijd ‘minder goed’ zult zijn dan diegenen die het gevraagde sterk in hun aard hebben en er wel lol aan beleven dit toe te passen en te ontwikkelen? Of, erger en meelijwekkender zelfs nog: het ‘pogen een goede peer te zijn terwijl je eigenlijk een appel bent’ ervaren als een enorme last, maar het toch maar willen proberen omdat je denkt dat het zo hoort of dat het aanzien oplevert. Voor wie leef je eigenlijk? Toch voor jezelf, je gezin, je familie, je vrienden en je collega’s? Mensen die van je houden en van wie jij houdt, zullen je niet veroordelen voor iets dat je niet hebt of kunt, want ze weten dat je bent wie je bent. Waarom zou je de schone schijn willen ophouden voor mensen die je eigenlijk niet kunnen schelen? Van wie je eigenlijk niet zou willen dat ze een wezenlijk onderdeel van jouw leven uitmaken? Waarom zou je hen dan wel toelaten jouw schip mee te besturen? Diegenen die ertoe doen, nemen er geen aanstoot aan, zij die er aanstoot aan nemen, doen er niet toe.

Ik vind het zelfs gevaarlijk te stellen dat je zomaar alles zou kunnen, ‘als je het maar wilt’. Ik kan geen tien centimeter groeien, al stretch ik twintig jaar aan een stuk elke morgen. Of kan ik van mijn blonde haren geen rode lokken maken zonder kleuring, hoe tof ik dat ook vind. En ik ben nu eenmaal ook qua karakter beperkt. Ik kan daar verdrietig, verontwaardigd of woedend om zijn, het zal mijn aard niet verande-

ren. Bijschaven kan wel, gedrag veranderen ook nog wel, zij het met veel moeite, ‘de aard van het beestje’ wijzigen kun je niet met wilskracht alleen. Tenzij er fysisch in het brein wordt ingegrepen, bijvoorbeeld met medicijnen, elektrostimulatie of operaties.

Invloeden van buitenaf

Wat doen we met je ouders, opvoeding, scholing, milieu, ingrijpende levensgebeurtenissen, vriend(inn)en? Ze hebben een wezenlijke invloed op de ontwikkeling van je KernTalenten, en op je normen en waarden en op de manier waarop je je gedraagt. Iemand die dit ontkent, ontkent het licht van de zon.

Het is nogal evident dat mocht Sabine Appelmans op een vuilnisbelt in Calcutta geboren zijn, ze nooit zo’n goede tennisster geworden zou zijn: ze zou geen tennisracket hebben gehad, laat staan een muur om een balletje tegen te slaan of een echt tennisveld om op te oefenen en haar tennistalent te ‘ontwikkelen’. Maar ze zou in die omgeving waarschijnlijk wel een van de besten zijn geweest op het vlak van competitie, energie, actie en doorzettingsvermogen. Dit zijn enkele sterke KernTalenten die haar mee hebben gebracht tot waar ze is geraakt.

Vijf broers, zelfde ouders, zelfde omgeving, zelfde kansen, zelfde speelgoed in huis. Toch verschillen ze in de keuze van hun favoriete activiteiten, interesses, spelletjes en speelgoed. De eerste zal graag met zijn vader aan de auto sleutelen, de tweede trekt zich meteen in zijn kamer terug met een boek als er een schroevendraaier in zicht komt en de derde spreekt zijn eigen voorraad gereedschappen aan om een eigen werkstuk te maken dat de klus veel beter en sneller zal kunnen klaren. De vierde kan alleen maar aan voetballen denken en vind je uitsluitend buiten terug en nummer vijf speelt hele dagen RuneScape op zijn computer. In een interview zeggen broers een en drie: het is door mijn papa dat ik graag sleutelde. Maar het is precies andersom! Deze activiteit van papa sprak broers een en drie aan omdat ze de goesting om te sleutelen

in zich hadden. Een kind wordt niet creatief door met Lego te spelen, maar speelt graag met Lego omdat het creatief is! Dat is trouwens de reden waarom het deze papa niet zal lukken om bij zijn drie andere zonen evenveel liefde voor het sleutelen op te wekken: het zit er gewoon niet in.

Schuld van de ouders

Ja maar, zul je misschien tegenwerpen, door de schuld van mijn ouders heb ik deze of gene kansen nooit gekregen! Maar als volwassene ben jij toch de enige baas over jouw leven? Nu is het jouw beurt om de echte kapitein van je schip te zijn. En al zijn er links en rechts wat mankementjes die moeilijk recht te trekken zijn, aanvaard ze en werk vooral verder met wat je wél allemaal hebt. Een achttienjarige mag bij mij nog klagen over de gemiste kansen in zijn jeugd, een dertigjarige niet meer. Die heeft al twaalf jaar de kans gehad er zelf iets van te maken. Het is uitsluitend en alleen aan jou om het soort schip dat je bezit precies te definiëren, zijn vermogen te ontwikkelen en het maximum eruit te halen. ‘Ken uzelf’ stond er gebeiteld in het voorportaal van de tempel van Apollo in Delphi en dit was ook het leidmotief van Socrates.

Een man van eind de zestig die ik regelmatig een lift geef, zei me onlangs dat hij geen rijbewijs had door de schuld van zijn ouders. Zij hadden dit indertijd voor een habbekrats voor hem kunnen kopen en hadden dit niet gedaan. Ik kon me niet inhouden en heb, nogal scherp vrees ik, geantwoord dat hij intussen al veertig jaar de kans had gehad dit euvel te verhelpen. Akkoord, niet iedereen is het gegeven die moed op te brengen. Een paternalistische aanpak brengt mensen bijzonder weinig op en helpt zeker niet zelfredzaam te worden. Leer liever iemand vissen in plaats van hem een vis te geven. Maak mensen duidelijk dat ze wel degelijk kunnen leren vissen, al zal de ene een ander soort visnet of hengel nodig hebben dan de andere.

Als het over opvoeden gaat, zijn we bij een onderwerp aangekomen dat wellicht het moeilijkste is van allemaal. Het zijn volgens mij uitzonderingen: volwassenen die een perfecte jeugd hebben gehad op alle terreinen tegelijk: emotioneel, rationeel, spiritueel, en dat in de juiste dosering op maat van de behoeften van het kind, gekoppeld aan de redelijke eisen van onze cultuur en maatschappij. Ik ken slechts een handvol van zulke mensen en zij stralen een benijdenswaardig evenwicht uit. Zij mochten precies dat doen wat in hen zat, begeleid op een manier die hen tot volle wasdom liet komen in een omgeving die hen de kans gaf zichzelf te zijn en hen tegelijk tot verantwoordelijkheid op hun niveau aanmaande, die ze graag opnamen.

Ik geloof sterk dat het opvoeden van kinderen betekent dat je ze moet begeleiden tot volwassenheid, met de kans hun volledige potentieel te ontwikkelen en de kans zelf fouten te mogen maken. Als ze als gezonde, evenwichtige en zelfstandige volwassenen hun weg in het leven kunnen vinden zonder om de haverklap te struikelen of in tranen uit te barsten, dan denk ik dat je al heel wat hebt bereikt.

Maar hoe doe je dat? Mogen we onze kinderen bijvoorbeeld straffen? En zo ja, wat is dat dan precies? En hoe doe je dat precies? Mogen we ze straffen op wat ze graag doen, dus op hun sterke KernTalenten, waardoor je een stukje ontwikkeling afremt? Of is alleen groei en evolutie aanmoedigen en negatief of ongewenst gedrag negeren voldoende? Ik weet het niet. Ik weet wel dat het de moeite waard is daar nog meer onderzoek naar te doen.

Wat ik zeker durf te poneren, is dat je allerlei soorten activiteiten, spelgoed en spelletjes moet aanbieden, zodat een kind minstens íéts naar zijn gading kan vinden en je als volwassene een sterk KernTalent kunt ontdekken. Aanbieden, niet forceren. Alleszins pleit ik altijd voor het gebruiken van je gezond verstand. Dat bouw je op door veel kennis te vergaren, door te kijken en luisteren, door te observeren en analyseren. Als ik met dit hoofdstuk een stimulans tot nadenken heb gegeven, ben ik al een heel gelukkig mens.

Enkele jaren geleden las ik toevallig een beroemde tekst van Marianne Williamson². Wat me daarin vooral trof was het volgende: ‘Het is niet wat ons klein maakt dat ons beangstigt, het is integendeel dat wat ons boven de anderen kan doen uitstijgen dat ons bang maakt. Je bent niet bang van je eigen kleinheid maar van je eigen mogelijke grootheid.’ Ik vind echt dat je, zowel voor jezelf als voor de maatschappij waarin je leeft, verplicht bent met je talenten aan de slag te gaan. Ermee woekeren is beter dan ze verkwanselen. Op je eigen niveau met inzet van je aard, potentieel en intrinsieke motivatie is precies goed. Geef dus gerust en met gulle hand de voor jou minder fijne taken aan mensen die er beter in zijn dan jij én die er ook liever mee bezig zijn dan jij. Bekwaam je vooral volop in jouw waardevolle bijdrage aan het geheel – wat die ook is. Ik kreeg wel eens een sneer van een toehoorder die dit totaal onrealistisch vond. Dat is het ook – in de klassieke hokjesindelingen waar de meesten van ons in gewrongen zitten. Ik pleit evenwel voor een herziening van dat hele hokjesdenken. Dat vraagt inderdaad heel wat meer gepuzzel, flexibiliteit en creativiteit in het hertekenen van de functies en classificaties, maar de opbrengst is meer dan de moeite waard, op meerdere fronten. Bij Google heeft men dit goed begrepen. Bekijk hun organisatie en hun manier van werken maar eens.

Eigen aan de KernTalentenmethode is dat de juistheid ervan pas wordt ingezien en erkend na het bereiken van de volwassen leeftijd. Leg maar eens uit aan een mama van een chaotische kleine die een mesthoop van zijn eigen kamer maakt, dat haar kind een toekomstige manager kan zijn omdat het zo hoog scoort op het KernTalent dat een structurele, organisatorische en systematische aanpak bevat. Of dat haar kind hoogstwaarschijnlijk geen wereldberoemde balletdanseres zal worden omdat ze op de KernTalenten die ze daarvoor nodig heeft toevallig zo laag scoort.

Dit doet me denken aan echte, niet door marketingtrucs gehypete kunst die de loop der eeuwen overstijgt. Een knap schilderij blijft een

2 Zie bijlage 1. Wordt evenwel verkeerdelijk toegeschreven aan Nelson Mandela als zijn inauguratierede als president van Zuid-Afrika in 1994.

knap schilderij. We bewonderen nog altijd de details op de schilderijen van Michelangelo (de Sixtijnse Kapel), Leonardo da Vinci (de *Mona Lisa*) of de gebroeders Van Eyck (*Het Lam Gods*). Het zijn niet voor niets meesterwerken. Voor muziek geldt precies hetzelfde: luister naar de meest populaire werken en nummers van The Beatles, Mozart, Beethoven, Chopin, Burt Bacharach of Elvis Costello. Stuk voor stuk meesterwerken, of het nu jouw smaak is of niet; ze weerstaan de tand des tijds, wat niemand belangrijk zou vinden als ze niet fantastisch zouden zijn. Talent, net als olie, komt altijd bovendien.

Of er culturele verschillen te ontdekken zijn via de KTN-methode, brengt ons op het gladde ijs van de *nature and nurture*-discussie. Ik vermijd deze valkuil liever tot er meer wetenschappelijk onderzoek is gebeurd in diverse culturen op grote aantallen zowel jongvolwassenen als mature volwassenen van boven de vijftienjarige leeftijd. Dat er nog een en ander over te ontdekken valt, staat alleszins buiten kijf.

ONDERSCHEID MET TALENTEN, COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN

Ik zie vaak managers uit grote multinationale ondernemingen komen aanzetten met salariswensen die compleet irrealistisch zijn. Dat kan niet goed gaan. Ze blijven lang werkloos en geven de hoop niet op om een even goed betaalde baan te vinden. Ze doen dit evenwel op basis van hun competenties, die voor hun vorige bedrijf wel goud waard waren, maar dat helaas niet meer zijn. Je vakmanschap is je heden, je persoonlijkheid je toekomst.

Je kunt KernTalenten zien als eieren in je buik: hoe dikker en zwaarder ze wegen, hoe belangrijker het is om ze te kunnen leggen, anders krijg je buikpijn. Hoe kleiner de KernTalenten, hoe kleiner de drang is om ook die kleine eitjes te moeten leggen. Niet dat ze daarom niet kunnen groeien, maar de intrinsieke drang ze te ontwikkelen is een stuk lager. Ook de kleine en halve KernTalenten hebben hun relatieve belang,

maar ze zijn in je leven niet doorslaggevend. Je wordt niet ongelukkig als je die niet kunt ontwikkelen of uiten, bij de grote is dat wel zo.

Talenten in de klassieke betekenis gaan over je aanleg, je begaafdheid om je een bepaalde vaardigheid of kerncompetentie eigen te maken en erin te kunnen excelleren op een zodanig niveau dat het boven dat van anderen uitsteekt. Voorbeelden zijn talent voor talen, voetbal, tennis, wiskunde, poëzie, muziek, schilderen, handigheid, wijsheid, medeleven. KernTalenten zeggen of je de onderliggende karaktereigenschappen bezit die je nodig hebt om ze te kunnen en willen ontwikkelen, samen met je intrinsieke motivatie om dit ook effectief te doen. Klassieke talenten ontwikkel je pas ten volle als je daarvoor een beroep kunt doen op veel van je sterke KernTalenten. Anders wordt het niets of in elk geval niet veel.

Een begaafde tennisser zal zijn sterke KernTalenten ‘competitiviteit’, ‘doorzettingsvermogen en focus’ en ‘strategisch inzicht’ ten dienste stellen van zijn tennistalent, om er het maximum uit te halen en het niveau te bereiken dat binnen zijn mogelijkheden ligt. Een toptennisser vindt het plezierig om te tennissen, omdat hij die sterke KernTalenten daarin kan uitleven. Heeft hij die KernTalenten niet, is de kans dat hij de top bereikt praktisch nihil. Een muzikwonder zonder ‘gevoel voor sfeer en mentale schoonheid’ evenmin. Een geboren voetballer haalt het niet zonder het KernTalent ‘actief, dynamisch en sociale teamplay in een gestructureerd verband’.

Acht uur per dag trainen om iets te doen dat niet bij je past en intussen geen tijd meer hebben om te doen wat je wel graag doet en wel bij je past, is voor geen normaal mens vol te houden. Een ‘overtuigende verkoper’, een ‘lief verpleegstertje’, een ‘machiavellistisch strateeg’: als bij jou de KernTalenten die naar deze typeringen verwijzen klein zijn, zul je alles uit de kast moeten halen om nog maar tot aan het middel van de natuurtalenten op dit vlak te reiken, zelfs na veel oefenen.

WERKEN MET STERKTES OF ZWAKTES?

Ik heb nooit geloofd in het ‘werken aan je zwakke punten’. Onlangs hoorde ik toevallig een reportage met Willem Vermandere. Die vertelde over een uitspraak van zijn vader zaliger: ‘beter een gezonde ezel dan een ziek paard’. Ik ben het daarmee helemaal eens. Dat verklaart meteen ook mijn levenslange enthousiasme over deze methode, in se een zeer positieve benadering. Wat wij met de KernTalentenmethode beogen, is dat iemand zijn sterke KernTalenten leert kennen en benoemen en dat hij daar verder mee aan de slag gaat. Je kunt je energie beter stoppen in het uitbouwen van je sterktes dan in het uitbalanceren van je zwaktes.

Het is mijns inziens een van de grootste misverstanden in onze opvoeding én in onze maatschappij dat je in alles gemiddeld goed moet zijn. Mensen die geslaagd zijn – en daarmee bedoel ik minder de top van de maatschappelijke ladder dan wel zij die hun eigen persoonlijkheid volledig ontwikkeld en ontplooid hebben – zijn precies diegenen die hun sterke KernTalenten hebben ontwikkeld en die zich met hun volle inzet, natuurlijke competenties en talenten hebben toegelegd op iets waar ze effectief uitstekend in konden worden. Voor die mensen is hieraan hard werken ook altijd een plezier geweest. Het kostte misschien wel moeite, maar ze deden er die moeite wél voor met blinkende ogen.

In interviews hoor ik dagelijks zowel de positieve gevolgen van een juiste inzet van iemands sterke KernTalenten als het nefaste resultaat van het geforceerd proberen aan te leren van iets dat niet bij hem past. Of, even erg of zelfs nog erger, dat iemand dingen niet mag doen waar hij eigenlijk naar hunkert omdat die juist bij hem horen. Je zult maar een geboren creatieve uitvinder zijn die de hele dag brieven moet sorteren. Ik geef je op een blaadje dat die persoon het niet zal kunnen laten om een middel te vinden om dat op een originele, innovatieve en zeker efficiëntere manier te laten verlopen! Als zijn idee dan nog wordt aanvaard, is dat natuurlijk fantastisch, maar als hij in zijn creativiteit

wordt teruggefloten omdat hij zich daar niet mee bezig moet houden, garandeer ik je ofwel dat die man minstens een fijne hobby zal ontwikkelen waarin zijn creatieve geest zich kan uitleven, ofwel dat hij zal weggaan en elders aan de slag probeert te gaan waar zijn innovatieve creativiteit wel wordt gewaardeerd. Hoe gelukkig en gemotiveerd kan deze man dan nog zijn in zijn functie? En denk je dat motivatiecursussen dit kunnen veranderen?

Móét iedereen dan al zijn sterke KernTalenten in zijn job kwijt kunnen? Idealiter wel.

Dan pas wordt je werk immers je hobby. Er zijn zeker mensen die vinden dat werk en hobby's gescheiden moeten zijn. Ik zie zelf niet goed in waarom, want beide zijn onderdelen van het leven. Wat me evenwel opviel, zij het zeker niet onverwacht, bij het interviewen van de BV's voor dit boek, is dat zij hun job inderdaad nooit als werk hebben gezien, werk in de betekenis van iets dat ze van 's morgens tot 's avonds moeten doen om brood op de plank te brengen en de huur te kunnen betalen. Integendeel! Zij werk(t)en wel allemaal hard, maar eigenlijk vinden ze dat niet werken, geen moeten, maar willen, als een betaalde hobby. Ze zien ook geen einde komen op hun vijftenzestigste. Pensioen? Dat is fijn nog meer van hetzelfde! Dat is meteen ook de reden waarom ik bedenkingen heb bij organisaties die hun mensen bewust moeten motiveren om hun gewone dagelijkse werk goed uit te voeren. Het duidt op een serieuze knoop in het aanwervings- en ontwikkelingsbeleid en zeker op een ongelukkige combinatie van de KernTalenten van die werknemers enerzijds en hun functie anderzijds. Natuurlijk mag je niet naïef zijn: aan de band staan is voor maar heel weinig mensen een hobby, al viel het me al meermaals op dat mensen met minder uitgesproken sterke KernTalenten het juist wel fijn vinden het voortouw niet te moeten nemen of veel verantwoordelijkheid te dragen.

Vind je het moeilijk dat allemaal zomaar te geloven? Kijk dan eens eerlijk naar jezelf. Wat doe je graag en wat kun je goed? Is dat ook niet wat jou motiveert, je plezier in je werk geeft en je positieve energie oplevert?

De taken die je consequent uitstelt, probeert te vergeten, die je minder goed afgaan of eigenlijk niet echt graag doet, zijn juist die taken die simpelweg geen beroep doen op jouw sterke KernTalenten. Daarom kosten ze je extra energie en geven ze nooit de voldoening die je van die andere, leuke taken wel krijgt, al kunnen ze je desnoods nog wel een blij gevoel van voldoening geven omdat je er weer voor een tijdje van verlost bent. We spenderen een vierde van ons volledige volwassen leven aan werken. Om die tijd zo aangenaam mogelijk door te brengen, is het dus maar aan te raden iets te doen dat je graag doet. Het is namelijk een belangrijk stuk van je ‘leven’ – een zelfstandig naamwoord maar ook een werkwoord. Precies daarom moet je je eigen sterke KernTalenten kennen. Dan kun je ze stuk voor stuk afvinken bij het maken van een keuze. Heb je er heel veel, zoals bijvoorbeeld Jan Leyers, dan wordt het natuurlijk wel moeilijk om ze allemaal in één vak kwijt te kunnen. Het is dan ook helemaal niet zo gek dat Jan Leyers zo’n duizendpoot is! Heb je minder uitgesproken sterke KernTalenten, zoals bijvoorbeeld Herman Brusselmans, dan is het natuurlijk relatief gemakkelijk ze inderdaad (bijna) allemaal kwijt te raken. Toch zegt dit helemaal niets over de waarde van iemand, we zullen dat verder zien.

DE DROOM VAN MAMA, DE WENS VAN PAPA?

Dit alles verklaart waarom mislukte ouderlijke dromen projecteren op je kinderen een slecht idee is. De KernTalentenconstellatie van ma of pa is niet die van de zoon of dochter. Hun referentiekader is wezenlijk anders. Van zoon- of dochterlief een tweede Messi of Whitney Houston proberen te maken zonder dat hij of zij er de juiste KernTalenten voor heeft, nog los van de klassieke aanleg voor de vaardigheid, is eveneens gedoemd te mislukken. Het leidt alleen maar tot veel verdriet, frustraties, niet-ingeloste verwachtingen, vertrouwensbreuken en ruzies. Heb jij wel de dromen van je ouders waargemaakt? Zo ja, heb je dan het gevoel jezelf te hebben vervuld? Of alleen maar dat je een plichtsgetrouwe dochter of zoon bent geweest? Stop ermee je dochter ballet te laten volgen als dat niet bij haar past, omdat jij dat graag wilde maar

nooit mocht. Stop ermee je zoon naar de duiveltjes te sturen als hij dat niet graag doet omdat je hoopt dat hij het zal maken als voetballer. Misschien zit het erin, maar misschien ook niet.

Het belangrijkste is dat mensen beseffen dat hoe groter je zelfkennis is, hoe groter je geluk. Je sterke KernTalenten kennen is alvast een goed begin. Hoe meer inzicht je krijgt in wie je bent, hoe beter je keuzes kunt afwegen met betrekking tot je eigen ideeën en aanleg, je toekomstvisie en mogelijkheden, je psychisch evenwicht en de ontwikkeling en groei van je potentieel. Authenticiteit is de sleutel tot respect. Velen geloven dat elk mens alles kan worden. Ik geef je het voordeel van de twijfel, maar ik geloof er niet in. Ken jij zo iemand?

Vijf bruikbare tips:

1. Hoe sterker een bepaald KernTalent, hoe automatischer en gemakkelijker het eraan gekoppelde gedrag jou afgaat en hoe liever je dit (zo) doet.
2. Hoe sterker een bepaald KernTalent, hoe noodzakelijker het voor je voelt en hoe groter de natuurlijke drang is om dit te willen uitleven.
3. Hoe sterker een bepaald KernTalent, hoe gemakkelijker het is om een competentie of vaardigheid te ontwikkelen of te verwerven die daaruit kan putten.
4. Hoe kleiner een bepaald KernTalent, hoe minder je de drang voelt dit kleine ei ook te moeten leggen. Je verandert niet van studie of van job omdat een van je kleine KernTalenten niet aan bod komt. Je verliest daarentegen wel een flink stuk van je motivatie als je meerdere van je sterke KernTalenten niet kunt aanwenden.
5. Hoe kleiner een bepaald KernTalent, hoe meer moeite en tijd het kost het erop gesteunde of erbij horende gedrag aan te leren of je eigen te maken.

23 SPEELGOEDGROEPEN LEIDEN TOT DEZE
23 KERNTALENTEN

<p>TECHNISCH- PRAGMATISCH, FUNCTIONEEL CREATIEF</p>	<p>je bent van nature hands-on, je houdt van tast- en maakbare zaken, je bent graag resultaat- en doelgericht bezig en daarbij een fervente troubleshooter en problem solver, je houdt ervan dingen te ontleden/analyseren, je richt deze energie op zaken die nut hebben, je hebt oog voor praktische nuttige details, je gaat graag voor beter, performanter en efficiënter, je houdt van brainstorming</p>
<p>STRUCTUUR/ SYSTEMATIEK/3D</p>	<p>je vindt het fijn hoofd- van bijzaken te onderscheiden, grote lijnen uit te zetten en/of te volgen, je denkt ook vlot in matrix, organiseren, coördineren en plannen vind je heerlijk, je beschikt over een natuurlijke helicopterview, je wilt ook abstraheren en synthetiseren, je gaat berekend en beredeneerd te werk, je stelt vlot prioriteiten, systemen/procedures/methodes concipiëren vind je heel prettig</p>
<p>COMPETITIVITEIT EN ACTIE</p>	<p>je wilt gaan voor beter/snelser/efficiënter, je houdt van competitie en wilt je 'meten' met andere(n), je bent energiek en actief en voelt prestatiedrang, je hebt fysieke beweging en ruimte nodig</p>
<p>ORIGINEEL- INNOVATIEVE ARTISTIEKE CREATIVITEIT</p>	<p>je houdt ervan out of the box te denken, je hebt oog voor vorm/kleur en tastbare schoonheid, je legt graag verbanden met andere, niet voor de hand liggende zaken of dingen uit andere (vak)gebieden, je vindt het erg leuk dingen te bedenken of toepassingen uit te vinden die er nog niet zijn, je vindt improviseren fijn, je houdt van freewheeling en vindt het plezierig je handen te gebruiken om tastbare en mooie dingen te maken, je hebt oog voor vorm-, kleur- en schoonheidsdetails, je bent hierbij niet per se gericht op nut</p>
<p>LINEAIR- METHODISCH/1D of 2D</p>	<p>je vindt het heerlijk om te organiseren, te coördineren en te plannen en/of dingen op elkaar af te stemmen op een sequentiële manier, je vindt het leuk orde in de chaos te brengen en je hebt oog voor ordening en planning van details, je vindt het ook plezierig om details op dit vlak uit te werken, je werkt graag resultaatgericht en je zet de dingen graag letterlijk op een rijtje</p>
<p>SOCIAAL ORGANISEREN</p>	<p>je vindt het heerlijk te organiseren, te plannen en te coördineren teneinde mensen samen te brengen waarbij je zelf de leiding neemt, jouw doel is iets tofs te realiseren waar veel mensen plezier aan beleven, je hebt verantwoordelijkheidszin, bent behoorlijk sociaal en houdt ervan leiding en initiatief te nemen, je bent een gangmaker op sociaal-actief gebied</p>

BEKEN(D) TALENT

<p>SYMPATHISCHE EMPATHIE EN ZORG DRAGEN</p>	<p>je staat met plezier open voor anderen, bent hulp- en dienstvaardig, je wilt anderen plezier doen, je voelt en leeft met anderen mee, je voelt gemakkelijk medelijden en je voelt je verantwoordelijk voor anderen/zwakkeren, je neemt dan ook graag de verantwoordelijkheid en zorg voor anderen op</p>
<p>PASSIEVE SOCIABILITEIT</p>	<p>je hebt nood aan gezellig samen zijn, je houdt van smalltalk en socializing. Je bent geen eenzlganger en je hebt nood aan dagelijks menselijk contact</p>
<p>FANTASIEVOLLE GRENZELOZE CREATIVITEIT</p>	<p>je vindt het heerlijk out of the box te denken, je sluit je graag van de wereld af: je hebt mentale ruimte nodig, je bent begiftigd met gevoel voor niet-tastbare schoonheid, je beschikt over een grenzeleze fantasie met de sky als the limit, je ziet mogelijkheden zonder begrenzing door nut, vorm, schoon- of maakbaarheid, je bent extra gevoelig voor spanningen, sfeer en emoties (als volwassene: zie bijvoorbeeld filosofie, literatuur, poëzie, muziek en dergelijke), je mikt noch op nuttig noch op tastbaar met deze specifieke vorm van creativiteit</p>
<p>ACTIEVE SOCIABILITEIT EN TEAMPLAY</p>	<p>je wilt actief met anderen dingen doen, je houdt van teamwerk – hier in een los verband, je bent actief/dynamisch/energiek, je hebt mentale en fysieke ruimte nodig, je bent sociaal</p>
<p>COMPETITIVITEIT TEN OPZICHTE VAN JEZELF, DOORZETTING EN FOCUS</p>	<p>je bent vasthoudend en wilt dingen afwerken, je focust sterk op iets en wilt doelgericht te werk gaan, je wilt doorzetten, je hebt nood aan fysieke activiteit en je bent competitief ten opzichte van jezelf: je wilt gaan voor sneller en beter dan je vorige prestatie, je hebt nood aan actieruimte</p>
<p>ACTIE, RUIMTE EN GESTRUCTUREERD DOELGERICHTE TEAMPLAY</p>	<p>je hebt letterlijk bewegingsruimte nodig, je hebt nood aan energieke, fysieke en dynamische activiteiten, je houdt van teamplay binnen een kader en met duidelijke regels om op een gestructureerde manier naar een gemeenschappelijk doel te streven</p>
<p>INITIATIEF NEMEN EN AUTONOMIE</p>	<p>je komt uit je pijp en wacht niet af, je gaat proactief achter de zaken aan, je hebt nood aan het nemen van initiatief, je wilt verantwoordelijkheid voor jezelf opnemen, je hebt nood aan autonomie, je hebt behoefte aan actieruimte, zowel fysiek als mentaal</p>
<p>PURE TRANSPOSITIE, EMPATHIE</p>	<p>je wilt vertrekken vanuit de gevoelens, situatie, mentaliteit, ideeën, cultuur, wensen, gedachtegang, overtuiging, waarden... van de andere en je eigen overtuiging opzijzetten; je wilt invloed te werk gaan, je vindt het moeilijk neen te zeggen, je wilt anderen plezier doen en het 'goede' doen, je wilt gerust 'positief manipuleren' vanuit het gevoel/het zijn van de andere met als doel hem te helpen en zeker zonder hem/haar kwaad te doen, je vraagt en accepteert graag advies</p>

KERN TALENTEN

STRATEGISCH INZICHT	<p>je anticipeert graag, wilt verschillende stappen vooruit denken (IQ-afhankelijk), je hebt nood aan impact, macht en controle, je durft knopen door te hakken en daarbij een gokje te wagen, je vindt het leuk consequenties van beslissingen proberen in te schatten, je gaat berekenend te werk, je houdt ervan het doel van handelingen op lange termijn te bepalen alsook om de middelen (geld, macht, mensen, middelen, territorium, politiek...) te bepalen om dat doel te bereiken (= strategie), je hebt zakelijk/economisch/politiek inzicht, je bent 'manipulerend vanuit de ratio', je schat geld naar waarde, je hebt gevoel voor machtsverhoudingen en hiërarchie, je wilt netwerken om strategisch/rationele redenen, je bent laddergewijs ambitieus, je doorziet politieke spelletjes</p>
CEREBRALE PROBLEEM SOLVING	<p>je vindt het heerlijk je hersens te doen kraken, je houdt van cerebrale problem solving zonder direct of praktisch nut, je hebt nood aan psychisch-rationele uitdagingen</p>
PROACTIEVE THEORETISCHE KENNISVERGARING IN DE BREEDTE	<p>je houdt van het proactief verwerven van (theoretische) kennis, je bent een generalist en dus in zeer veel verschillende dingen geïnteresseerd, je houdt ervan al op voorhand kennis op te doen over heel veel verschillende gebieden, je vindt kiezen moeilijk want dat betekent uitstel of verliezen, je hebt op mentaal vlak veel afwisseling nodig</p>
ONDERNEMEN EN RISICO'S NEMEN	<p>zie 'Initiatief nemen en autonomie' + je bent ongeduldig en avontuurlijk en hebt lef en moed, je houdt ervan te ondernemen/entrepreneur te zijn, dingen van nul af aan uit de grond te stampen, je mikt niet op zekerheid of veiligheid en je houdt ervan risico's te nemen, je bent een trekker/locomotief die afwisseling en uitdagingen nodig heeft</p>
INFORMATIE OVERDRAGEN	<p>je vertelt graag aan anderen wat je allemaal weet, je helpt anderen graag vooruit door ze jouw kennis over te brengen, je vindt lesgeven/voor een groep spreken leuk, je straalt dan zelfvertrouwen uit</p>
VERKOPEN EN OVERTUIGEN	<p>je houdt ervan mensen te overtuigen/in jou te doen geloven of ervoor te zorgen dat ze dingen, ideeën of diensten van jou aannemen, je vindt het geloof en vertrouwen van de andere in jou heel belangrijk en je vindt het heerlijk jezelf, iets of iemand verkocht te krijgen (hoeft niet om geld te gaan, maar is wel om geld als je hoog scoort op strategisch inzicht)</p>
PROACTIEVE THEORETISCHE KENNISVERGARING IN DE DIEPTE	<p>je houdt ervan proactief op zoek te gaan naar diepgravende (theoretische) kennis, je wilt een expert/specialist zijn, je weet graag veel van één bepaald onderwerp en houdt ervan in de diepte te gaan voor de zaken die je interesseren, je focust sterk en diepgaand op specifieke kennis en je hebt oog voor kennisdetails</p>

ENTERTAINMENT- EN SHOWBEHOEFTE	je vindt het heerlijk anderen aangenaam bezig te houden/ te entertainen, je staat graag in het middelpunt, je hebt oog voor het effect van handelingen op het publiek, je houdt van show verkopen en hebt daarbij oog voor vorm, kleur en schoonheid, je wilt graag initiatief nemen als je daardoor zelf in de belangstelling komt, je wilt gezien worden, je krijgt graag aandacht
KAMELEONSCHAP, AANPASSINGEN FLEXIBILITEIT	je past je graag en vlot aan anderen/de omgeving/de cultuur... aan, je maakt bochten en/of wilt de kracht en richting van de stroom meevolgen, je laat je beïnvloeden

© Let op: het is niet omdat je je herkent in de beschrijving dat het ook een sterk KernTalent van je is! Alleen als je dolgraag hebt gespeeld met het ermee corresponderende speelgoed, bewijst dat het geen vaardigheden of enkelvoudige karaktertrekken zijn, maar effectief een (sterk) KernTalent is!

Sommige KernTalenten horen door hun aard bij elkaar. Je mag ze nooit los van elkaar bekijken. Het zijn twee- en drielingen. Pas als je de scores op de verbonden KernTalenten kent, kun je tot een bruikbare interpretatie komen. Zo is er een creativiteitendrieling die aangeeft hoe het met jou gesteld is op het gebied van praktische en nuttige dingen, op het artistieke vlak en wat betreft het gebruik van je fantasie. Maar alleen de combinatie van alle drie zegt iets over jouw 'creativiteit'. Daarnaast zijn er ook enkele KernTalenten die apart staan en die al dan niet zwaar doorwegen, afhankelijk van hoe graag je andere spelletjes deed. Zij krijgen pas hun correcte betekenis door de combinatie met sommige andere KernTalenten. 'Strategisch inzicht' is er zo eentje.

Daarbovenop spelen nog meerdere factoren een rol bij de ontwikkeling van je KernTalenten. Opvoeding, milieu, geslacht, cultuur, religie en intelligentie zijn allemaal invloeden die hun stempel zullen drukken op jouw persoonlijkheid. Alle KernTalenten samen, in jouw specifieke en unieke combinatie, geven een heel nauwkeurig beeld van hoe jij precies in elkaar zit. KernTalenten staan zowat op het niveau van de kleur van je ogen. Je kunt proberen die te veranderen, maar dat zal nooit luk-

ken. Ook niet met veel training, hoe plastisch het brein ook is. Gedrag kun je veranderen, karakter op genetisch niveau niet.³

Een KernTalent staat nooit op zichzelf. Je bent niet of dit, of dat. Wel een beetje van dit en nog wat van dat en veel van dit en nog een tikje hiervan en de helft daarvan.

En in bepaalde omstandigheden vind je *dít* belangrijker dan *dát*. En we mogen ook je gemoed van die dag niet vergeten. Behoorlijk complex, dus. Je KernTalenten zijn je ingrediënten waarmee jij als een kok aan de slag kunt gaan. Er bestaan tientallen recepten met quasi dezelfde ingrediënten, maar jij beslist wat je ermee gaat klaarmaken. Jij bent diegene die heel precies weet, neen, móét weten, wat en hoeveel er in jou zit. De KernTalentenmethode helpt je om heel precies jouw ingrediënten te kennen, los van je gemoedstoestand, mislukkingen en dromen, los van de referentiekaders van ouders, partners of opvoeders. Je milieu, opvoeding, levensgebeurtenissen, scholing en liefdes drukken immers allemaal een stevige stempel op het groeien en bloeien van alle KernTalenten en hun componenten. Hierdoor worden je competenties, klassieke talenten, vaardigheden en kennis ontwikkeld in deze of gene richting.

Er werd een KernTalent toegekend aan elk groepje van bij elkaar horend speelgoed dat weergeeft wat dit als volwassene betekent. Jouw scores erop geven aan hoe graag je een bepaald spelletje deed of met een bepaald speelgoedje speelde, hoe sterk jouw interesse in iets was en hoe fijn je een bepaalde activiteit vond voor je puberteit. Tijdens een complete KernTalentenanalyse zullen we daar heel genuanceerd mee omgaan, maar in het bestek van dit boek en om het bevattelijk te houden, beperken we ons tot deze drie niveaus: sterke, halve en kleine KernTalenten.

Dit zijn jouw ‘intrinsieke motivatoren’, plus de aard van het beestje en jouw aanleg voor bepaalde klassieke talenten. Ze zijn jouw natuurlijke

3 Professor Cassiman vertelde me evenwel dat er zulke erge, traumatische gebeurtenissen kunnen plaatsgrijpen dat er toch genetische veranderingen optreden. In dat geval onthouden we ons van enige interpretatie; wellicht is deze methode dan niet geschikt.

bron. Je wilt van je sterke KernTalenten naar hartenlust gebruik maken. Ze geven je energie en je voelt je blij wanneer ze worden aangesproken. Je put er automatisch uit bij het verwerven van kennis, competenties en vaardigheden en bij het ontwikkelen van jouw klassieke talenten en aard. Je doet vlot en gemakkelijk een beroep op deze KernTalenten bij alles wat je doet. Je voelt je als in een flow als je ze inzet.

Alle in dit boek geïnterviewde BV's bewijzen dit ten overvloede. Werk is voor hen het uitleven van hun sterke KernTalenten. Ze hebben hun competenties ontwikkeld in die gebieden en voor die taken die ze graag doen en waar ze de aanleg en het karakter voor hebben. Anderen spreken hen juist aan op die vaardigheden en betalen hun er graag voor, want ze zijn het waard. Jij betaalt zelf toch ook liever een cent meer voor een concert waarin de soliste met volle goesting haar bovengemiddelde talenten inzet en in een flow het beste van zichzelf geeft? Geld geven aan iets dat je zonder veel talent of oefening zelf even goed kunt, daar is bij jou toch ook geen sprake van, niet?

Vorige week zag ik een jongere collega met wie ik al enkele jaren samenwerk. Bekwaam, intelligent, gedreven, aantrekkelijk: ze heeft het allemaal. Toch had ze al een tijdje last van chronische vermoeidheid. Ze werkte te veel, sliep slecht en ze wist eigenlijk niet goed meer van welk hout pijlen maken, behalve slaappillen aan haar dokter vragen. Ik stelde haar voor eens een KernTalentenanalyse te doen. Omdat ze al vaak van kandidaten had gehoord hoe bijzonder dat was, hapte ze gretig toe. Wat bleek? Op alle KernTalenten waar de component 'sociaal' in zit, scoorde ze bijzonder hoog. Maar wat deed ze als ze moe was? Ze sloot zich thuis op, ging een uurtje in bad liggen en kroop daarna met een boek in bed. Haar sociale activiteiten zette ze op een laag pitje om meer energie over te houden voor haar werk. Juist die activiteiten die haar energie gaven en haar batterijen oplaadden, stootte ze af. Niet moeilijk dat ze altijd maar dieper wegzakte! Wat minder werken en wat meer sociale contacten onderhouden was uiteraard wat zij moest doen om haar energievoorraad weer aan te vullen.

Onze BV's stralen omdat ze precies dat doen wat ze willen en goed kunnen, dat waar ze voor geboren zijn. Voor sommigen van hen bleek geld totaal bijkomstig, voor de meesten niet meer dan een correcte tegenprestatie voor hun inzet, kennis en kunde. Voor niet een van hen is het een doel op zich. Journalisten mogen dan al zeggen dat BV's het voor het geld doen – voor onze BV's is dat al zeker niet waar!

De spelletjes die je nog wel leuk vond maar jouw hart niet sneller deden kloppen, zijn halve KernTalenten. Ze weerspiegelen niet jouw echte sterktes, maar dragen in redelijke mate bij tot de ontwikkeling van jouw sterke KernTalenten. Ze hoeven niet per se te worden geuit, af en toe is ook goed. Het zijn als kippeneieren naast struisvogeleieren: tof om tussendoor eens te leggen, maar ze leveren geen grote kuikens op die prijzen weggapen. Ze maken je niet trots en blij, maar ze bezorgen je ook geen buikpijn als je ze niet mag leggen. Omdat ze jouw andere KernTalenten versterken of verzwakken of een tegengewicht kunnen bieden bij een onevenwicht, hebben ze evenwel een belangrijke betekenis in het geheel.

Jouw kleine KernTalenten, jouw kleine eitjes hoeft je niet te leggen. Nooit is nog prima. Maar omgekeerd betekent het wel dat als je dingen moet aanleren of uitvoeren waarvoor je voornamelijk deze kleine KernTalenten moet inzetten, je dit heel wat meer inspanning kost. Het levert jou ook minder goede resultaten op dan bij iemand die wel een beroep kan doen op een sterk KernTalent (bij gelijke intelligentie, zie later). Je kunt er niet mee excelleren. Deze kleine KernTalenten aanwenden geeft je weinig vreugde of voldoening, behalve een: oef, ik ben er vanaf! Daarom zijn ze wel degelijk belangrijk om te kennen.

Beeld je eens in: je zit in een studie of job waarin je jouw sterke KernTalenten niet kwijt kunt maar wel een beroep moet doen op jouw kleine KernTalenten. Je krijgt dan geen positieve energie door het uitleven van jouw sterke KernTalenten enerzijds én het kost je veel energie om die kleine KernTalenten dagelijks te moeten oppompen anderzijds. Dat is dubbelop: je verliest er twee keer bij. Dan is het niet gek dat je je onbekwaam, mislukt, gefrustreerd of nog erger voelt. Je sterke KernTa-

lenten niet mogen inzetten en tegelijk wel je kleine moeten aanwenden, maakt je ongelukkig. De discrepantie tussen je authentieke ik en hoe je verondersteld wordt te zijn of je te gedragen, is dan veel te groot – onmenselijk eigenlijk.

Ik herinner me een KernTalentanalyse van een jonge vrouw die een depressie achter de rug had en nu weer in een burn-out was gesukkeld. Uit haar KernTalentanalyse bleek dat ze heel hoog scoorde op de vorm van empathie waarbij ze wil starten vanuit het gevoel en de gedachte van de andere en juist heel laag op de vorm van empathie waarbij je zorg voor de andere wilt dragen. Dit wil zeggen dat ze zich wel kan inleven in de gedachte- en gevoelswereld van haar medemens, maar die medemens zelf bij het handje nemen en er actief zorg voor dragen, ligt veel minder in haar aard. Ze is evenwel van oordeel dat het ene onlosmakelijk verbonden is met het andere. Haar omgeving en zijzelf hebben haar ervan overtuigd dat ze, om een ‘goed mens’ te zijn, zelf altijd zorg moet dragen voor anderen. Als enige meisje in een gezin met drie oudere broers is zij het die koffie en taart ronddeelt bij familiebijeenkomsten. Het wordt van haar verwacht en zij ‘moet’ dit, vanuit een misplaatst plichtsgevoel, doen om voor zichzelf een ‘goed mens’ te zijn. Echt blij wordt ze er niet van. Toch vindt ze dat ze er een dagtaak van zou moeten maken om voor anderen te zorgen, wil ze voor zichzelf aanvaardbaar zijn. Een tweede onwrikbare stelling van deze jonge vrouw is dat zij diegene moet zijn die haar best moet doen om zich aan te passen aan anderen, daar waar haar KernTalentanalyse duidelijk aangeeft dat ook dit echt niet in haar natuur ligt. Maar door opvoeding, cultuur, normen en waarden en een actieve druk van haar omgeving probeert ze het telkens opnieuw. Het kost haar tonnen energie en wat nog erger is, het geeft haar niet eens een blij of warm gevoel als ze er ten slotte toch in slaagt. Integendeel, ze voelt zich, alweer, ‘geen goed mens’ maar juist ‘een heel slecht mens’, deze keer omdat deze zelfopoffering haar niet blij maakt. Dit leidt tot een negatieve, op termijn zelfvernietigende spiraal, en het is alleen dát wat doodzonde is!

WAT DOE JE MET JE KERNTALENTEN?

Je moet ze kennen omdat ze jouw diepere Kern blootleggen. Omdat ze je behoeden voor een parcours van twaalf stielen en dertien ongelukken. Omdat ze je al relatief vroeg een inzicht geven in hoe je zult zijn als volwassene (we kunnen vanaf een jaar of twaalf een KTN-analyse afnemen). Om die broodnodige zelfkennis te verwerven die je helpt om passende keuzes te maken.

Studiekeuze en opleidingen

Van de schoolverlaters heeft 14,5 procent geen diploma van het middelbaar onderwijs. Het waternalysysteem van ons onderwijs, de talloze mislukkingen door foute keuzes en het daaruit voortvloeiende verdriet willen we met behulp van deze methodiek een halt toeroepen.

Een studiekeuze moet al op jonge leeftijd worden gedaan en heeft ontzettend belangrijke gevolgen voor het hele verdere leven. Maar zelfs al op korte termijn heeft deze verandering van denken gevolgen voor het welbevinden van de puber en voor zijn houding in de klas, in de school en in zijn vrije tijd. Ze beïnvloedt tevens zijn motivatie om te studeren en zijn gevoel van eigenwaarde door het al dan niet mogen en kunnen ontwikkelen van zijn aard, potentieel en intrinsieke motivatie. Ten slotte zien we een verschil in zijn houding tegenover begeleiders en andere volwassenen. Hoeveel pubers worstelen immers niet met een negatief zelfbeeld, het gevoel door niemand te worden begrepen, laat staan aanvaard, door het gevoel 'geen talenten' te hebben? Op langere termijn heeft deze wending in denken en aanpak gevolgen voor de eventuele keuze voor hogere studies en uiteraard ook voor de definitieve beroeps- en jobkeuze.

Als je dertien, achttien of vierentwintig bent, ken je jezelf dan al zo goed? Toch moet je dan al een studie, een beroep of een baan kiezen. Ouders helpen je wel, maar zij gebruiken hun verwachtingen of hun

oordeel als kompas. Los daarvan kiezen jongelui vaak op basis van de vakken op school waar ze goed in zijn of voor een vak waarvoor ze een toffe leerkracht hadden.

Laten we beginnen met de overgang van het lager naar het middelbaar onderwijs. Met de nieuwe plannen van onze minister van Onderwijs, die de studiekeuze wil uitstellen door langer breed te blijven, zijn we geen stap vooruitgegaan. Deze aanpak is goed voor alle kinderen die heel breed geïnteresseerd zijn. Maar dat zijn ze verre van allemaal. Ik vermoed zelfs dat ruim een derde tot bijna de helft van de kinderen niet in deze categorie valt. Ons watervalsysteem geeft aan dat ruim vijftig procent van de kinderen de richting die ze op hun twaalfde kiezen niet afmaakt. Daarbij spelen natuurlijk nog andere factoren zoals thuismilieu, intelligentie, levensgebeurtenissen, problemen... een rol, maar zelfs los daarvan.

*‘De ergste vorm van ongelijkheid is
proberen ongelijke dingen gelijk te maken.’
Aristoteles*

Concreet kunnen we al een paar voorbeelden geven van studierichtingen of vakken die wel of niet aan bod zouden kunnen komen bij bepaalde sterke KernTalenten. Niet alle KernTalenten zijn even belangrijk bij het maken van studiekeuzes. Ze mogen allemaal meetellen, maar er zijn er die in het kader van een studiekeuze simpelweg zwaarder wegen door hun aard. Denken we maar aan de KernTalenten die over proactieve theoretische kennisverwerving gaan, of die over management, tactiek en strategie. Of die over zaken handelen die mee richtinggevend kunnen zijn, zoals de twee empathische en de zes sociale KernTalenten.

Een kind dat dolgraag leest en een normaal IQ bezit, is prima geschikt voor het ASO. Het heeft immers de behoefte om al op voorhand kennis van veel verschillende onderwerpen te verwerven. Ben je alleen geschikt voor het ASO als je als kind graag las? Neen, ook kinderen die nog helemaal niet weten waarin ze allemaal geïnteresseerd zouden

kunnen zijn, kunnen prima aarden in het ASO. Zij hebben baat bij een ruim aanbod en het uitstellen van een definitieve studie- of beroepskeuze op twaalf of veertien jaar. Anders wordt het als een kind een uitgesproken interesse heeft. Dat kunnen we terugvinden bij kinderen die over één bepaald onderwerp alles uitvlooiën. Voor hen is het nuttig een studierichting te kiezen waarin dit onderwerp al echt aanbod komt. Moeten we dan niet verbreden om voor evenwicht te zorgen? Dus naast wetenschappelijke vakken, als dit de voorkeur zou zijn, extra sociale vakken voorzien? Neen. Toch niet als het 'sociale' er bij dat kind simpelweg niet in zit. Want dan beklijft het niet en is het alleen maar demotiverend en leidt dit tot school- of leerproblemen.

Jean-Luc Dehaene vertelt vaak dat hij heeft leren samenwerken in de jeugdbeweging. Dat is volgens mij onjuist. Ik ben er zeker van dat hij dit al in zich had en dat het er bij de jeugdbeweging uit kwam en zich kon ontwikkelen. Een kind dat graag naar de jeugdbeweging gaat is sowieso al sociaal – daarom vindt hij het daar fijn. Een kind dat niet graag met anderen samenspeelt, zal dat heus niet plots wel heel plezierig gaan vinden als het wordt gedwongen om naar een jeugdbeweging te gaan.

Ook het strategische KernTalent wijst naar een ASO-richting. In dat KernTalent zitten er als volwassene immers componenten die inhouden dat hij ver vooruit wil kijken, dat hij economisch-zakelijke, politieke en/of geschiedkundige interesses kan ontwikkelen, dat hij naar macht en territorium wil streven enzovoort. Allemaal brede zaken.

Als een kind graag van alles leest of alleen maar bepaalde dingen graag leest in combinatie met heel graag strategische spelletjes spelen, is ASO wellicht geen slecht idee. Een kind dat heel graag fantaseert en dit combineert met veel structuur of strategisch denken, is waarschijnlijk ook prima geschikt voor het ASO.

Voor een kind dat helemaal niets graag leest en strategische spelletjes niet fijn vindt, maar wel altijd dolgraag met zijn handen bezig is, is het ASO wellicht een goede keuze, zeker als het vooral dingen maakt die

in zijn ogen functioneel en nuttig zijn. Het KSO is aangewezen als het vooral met mooie dingen maken bezig is. Uit beide richtingen kunnen ze later nog doorstromen naar het hoger onderwijs, denk aan (binnen-huis)architectuur, stoffenontwerp enzovoort.

Een kind dat het liefst technisch met zijn handen bezig is én graag algemene maar geen specifieke boeken leest, is wellicht een klant voor de industrieel-wetenschappelijke richting in het ASO.

Een kind dat het liefst technisch met zijn handen bezig is én hoog scoort op het graag lezen van algemene én hoog scoort op het graag lezen van specifieke boeken, is waarschijnlijk een prima student voor de richting wiskunde-wetenschappen in het ASO, om later eventueel door te stromen naar burgerlijk elektrotechnisch-werktuigkundig ingenieur of naar een artsenopleiding met een technische specialisatie.

Een kind dat heel graag strategische spelletjes speelt én hoog scoort op het graag lezen van algemene én specifieke boekjes, is mogelijk een geschikte leerling voor Latijn met eender welke bijkomende optie. Als hij ook graag theoretische raadsels oplost is bijvoorbeeld Latijn-wiskunde een optie, als hij vooral Monopoly prettig vindt is bijvoorbeeld Latijneconomie een mogelijkheid, of zelfs alleen economie-wiskunde zonder Latijn, zeker als hij ook graag praktische en functionele dingen in elkaar knutselt. Later kan hij eventueel doorstromen naar burgerlijk of handelsingenieur, arts of een ander beroep waarbij het oplossen van problemen en het hanteren van een wetenschappelijke aanpak een belangrijk pluspunt is.

Als je bepaalde KernTalenten sterk bezit, betekent dat niet per se dat je die éne studierichting moet volgen. Er zijn vele mogelijkheden om je sterke KernTalenten uit te leven en verschillende studierichtingen op middelbaar niveau kunnen nog altijd naar dezelfde finale studiekeuze leiden. Ook is het de moeite waard stil te staan bij waar je studie naar leidt op de arbeidsmarkt. Werken zal wel vijfenveertig jaar lang deel uitmaken van je leven.

Zeker wanneer we de stap van het middelbaar naar het hoger onderwijs in ogenschouw nemen, kijken we al iets concreter naar mogelijke beroepsuitwegen. Vergeten we niet dat een studie van drie tot vijf jaar, nog los van bijkomende stageperiodes, slechts tijdelijk is en dat we in onze maatschappij en cultuur tot op vandaag, hoe jammer dat in sommige gevallen ook is, nog altijd mensen, toekomstige medewerkers en collega's beoordelen op basis van het door hen behaalde diploma. Al tonen recente studies aan dat voor bedrijven bij aanwerving de diplomavereisten minder belangrijk zijn geworden ten voordele van motivatie en werkattitude, beroepstechnische vaardigheden, werkervaring en generieke vaardigheden.⁴

De invloed van ouders en hun beroepsbezigheden weegt vrij zwaar door op het moment van studie- en beroepskeuze. Ook vrienden, bepaalde belangrijke leerkrachten, de media, eigen normen en waarden, opvoeding, dromen en verwachtingen van jezelf en je ouders, de mogelijkheid gemakkelijk en/of goed betaald werk te vinden na je studies... het is allemaal van invloed op hoe en waarom je een bepaalde keuze maakt.

Toch is het fundamenteel ook hier zowel met je sterke als je kleine KernTalenten rekening te houden in je overwegingen. Geraak je je dikke eieren wel kwijt? Zo niet tijdens je studies, dan toch minstens nadien? En moet je niet te veel steunen op KernTalenten die minder bij je passen?

Verder is het aspect van het milieu waaruit je komt een element dat meespeelt in de keuze, of we dit nu graag willen of niet en of dit nu politiek correct is of niet. Sommige ouders stimuleren hun kinderen een diploma te halen dat boven hun eigen niveau ligt, want dat is een stap vooruit. Toch is dat maar al te vaak te laag voor de capaciteiten en/of de sterke KernTalenten van de betrokken kinderen. Ook ziet of ontdekt men in de scholen lang niet altijd de sterke KernTalenten van

4 Studie van IDEA Consult in opdracht van Federgon, maart 2012: 'Instroom- en retentiebeleid van bedrijven'.

leerlingen, omdat nogal wat KernTalenten niet aan bod kunnen komen tijdens schoolse activiteiten, of soms simpelweg omdat er niets over staat in de eindtermen.

Beroepskeuzes

Stel: ik vind geen werk en volg een cursus poetsen. Ik leer hoe ik welke oppervlakken met welke producten schoon moet maken en ik slaag voor het examen. Ik poets helemaal niet graag, maar dat beschouw ik als een detail: er moet immers brood op de plank komen. Ik weet ook dat ik het niet leuk vind om in mijn eentje te moeten werken. Ik kan in die job evenmin mijn commerciële talenten kwijt, noch enige vorm van creativiteit. Ik zal er ook netjes binnen de lijntjes moeten kleuren, waardoor mijn ondernemende en risicolievende natuur geen uitweg zal krijgen, maar ik ga er toch maar voor. Ik ben anderzijds een perfectionist en vind het leuk een mooi resultaat te verkrijgen. Ik ben ook leergierig en doe mensen graag plezier. Enkele van mijn sterke KernTalenten worden dus wel degelijk aangesproken, evenzoveel echter niet. Ik ga aan de slag en de eerste dagen en weken doe ik goed mijn best. Ik verman me als ik momenten van nostalgie voel omdat ik collega's mis. Ik poets ijverig en tot in de puntjes. Op een kwade dag krijg ik keelpijn. Ik blijf een weekje thuis en voel hoe moe ik eigenlijk wel ben, en hoe weinig voldoening dit werk me geeft. Ik voel me mistroostig en uitgeblust. Ik erken dat dit aan mijn job ligt omdat die niet goed bij me past, me te veel energie kost en me er te weinig voor teruggeeft. Ik geef mijn ontslag. Maar ik moet wel werk vinden, want ik heb het geld nodig. Ik bied me aan bij een groot hotel. Ik heb een tegenkandidaat die dolgraag poetst. Neen, ze heeft nog geen ervaring, maar vertelt enthousiast aan de rekruteerder hoe ze thuis volop in de weer was om uit te zoeken hoe ze bepaalde vlekken op de salontafel weg kon krijgen en dat dit met product X eindelijk was gelukt! En dat ze experimenteerde met diverse producten om net zo'n schone, welriekende wc te krijgen als de reclames je proberen wijs te maken. En dat de boenwas van dat merk de antieke meubels zo'n mooie glans geeft. En dan is het mijn beurt.

De lichtjes in mijn ogen zijn intussen gedoofd, maar ik heb het geld nodig. 'Ja, mevrouw, ik ken die producten.' 'Ja hoor, mevrouw, ik weet prima hoe ik probleem X, Y en Z moet oplossen.' 'Mevrouw, mag ik u even vragen hoeveel ik hier kan verdienen en op hoeveel vakantiedagen per jaar ik recht heb? Hoeveel uren ik per week moet werken? En zou ik alstublieft woensdagnamiddag vrij kunnen krijgen?' Wie kies jij, als jij de aanwervende mevrouw bent? Jong of oud, attitude en motivatie is wat op lange termijn de doorslag geeft.

Als we beroepskeuzes bekijken met een KernTalentenbril op, is het meteen duidelijk dat we positieve keuzes willen bevorderen. Sterke KernTalenten inzetten genereert immers arbeidsvreugde, en de kans op competentie-ontwikkeling is meteen ook een stuk hoger dan wanneer iemand een beroep moet doen op kleine KernTalenten die energie verslinden en weinig vreugde brengen.

Opnieuw is het van groot belang het geheel te bekijken en niet alleen te vertrekken vanuit de enkelvoudige KernTalenten. Eenzelfde KernTalentenconstellatie kan vele uitwegen bieden als arts, bakker, operator, ingenieur, sociaal werker of leerkracht. De persoonlijke interesses in een bepaald vakgebied of toepassingsveld kun je vaak al terugvinden in de KernTalenten, maar soms worden ze ook pas na twaalf jaar ontdekt.

Coaching, werving en selectie, promotie

Heel wat van onze KernTalentenanalisten zijn psychologen en/of gecertificeerde coaches. De aanpak van een coaching die vertrekt vanuit de KernTalentenanalyse en de begeleiding op basis van sterke KernTalenten werkt sneller, beter en beklijft ook langer om beoogde gedragsveranderingen te bereiken. Zelf laat ik me regelmatig bijstaan door een coach. Hij kent mijn KernTalentenconstellatie en slaagt erin mij te behoeden voor valkuilen. Om structuur aan te leren heb ik in mijn leven heel wat opleidingen gevolgd. Al begreep ik rationeel heel goed waar en waarom het fout liep, ik maakte toch telkens weer dezelfde fouten.

Mijn coach stimuleerde me gebruik te maken van mijn persoonlijke referentiekader op basis van mijn sterke KTN. Mijn kleine ‘structuur’-KernTalent per se ontwikkelen was demotiverend en fnuikte mijn grote ‘creatieve’ KernTalent. Het kwam er voor mij op aan andere oplossingen te zoeken dan ik gewoon was.

Teambuilding, coaching van zowel individuen als groepen, begeleiding van (moeilijke) jongeren of bij relatiecrisissen enzovoort, zijn allemaal toepassingen waarbij de resultaten gevoelig kunnen worden verhoogd.

Heel wat bedrijven stellen hun topmanagers als ideale voorbeeld om medewerkers aan te werven. Of ze beroepen zich op onderzoeken die aantonen dat mensen met veel potentieel die en die persoonlijkheidskenmerken bezitten: de *big five*, waardoor ze tot dat niveau zijn doorgestoten. Ze vergeten evenwel dat slechts enkelingen in een bedrijf dit niveau zullen behalen. Het is niet omdat je als topmanager specifieke eigenschappen of kerncompetenties bezit, dat elke werknemer een *copy-paste* van deze topper moet zijn. Is het niet stukken verstandiger ervoor te zorgen dat je een gezonde mix krijgt en om medewerkers te zoeken met sterke competenties en KernTalenten die de jouwe aanvullen? Wat is er mis met een onderhoudsmanager die er zijn levenswerk van maakt om het machinepark twintig jaar lang tot in de puntjes te verzorgen en zowel preventief als curatief onderhoudsmanagement toepast, zodat het volledige productieapparaat een absoluut minimum aan uitval kent? Waarom moet die man of vrouw per se ‘ambitieuus zijn om naar de top door te groeien’?

Ik stelde deze vraag eens aan een vriend die vicepresident is van een Fortune 100-wereldbedrijf en zeventig fabrieken onder zijn verantwoordelijkheid heeft. Hij was zowel verrast door de vraag als dat hij het antwoord erop schuldig bleef. Deze redenering is bovendien een prachtig voorbeeld van *Hineininterpretierung*: achteraf terugkijkend zeggen wat er was en daar dan conclusies aan koppelen. Je moet het paard niet achter maar voor de wagen spannen. Er leidt heus wel meer dan één

weg naar Rome. Ik moet de bedrijven die exact dezelfde competenties voor een soortgelijke vacature vooropstellen nog altijd tegenkomen.

Weten wat de sterke KernTalenten van je collega's en van je baas zijn, werkt bijzonder verhelderend. In mijn werkomgeving kennen we allemaal elkaars KernTalenten. Discussies en onenigheden worden daardoor sneller in een kader van wederzijds begrip geplaatst, omdat de ene snapt waarom en op welke manier iets belangrijk is voor de andere. Niet dat er zich daardoor minder onenigheden voordoen, maar de achterliggende redenen worden sneller begrepen en aanvaard. De scherpe veroordeling wordt eraf gelaten. Hierdoor wordt er gemakkelijker rekening gehouden met elkaars gezichtspunt en denkkader. Het probleem wordt sneller inhoudelijk aangepakt in plaats van op basis van een waardeoordeel of een gepikeerd gevoel tegenover de persoon die iets anders beweert of het niet eens is.

